Emoties op de werkvloer, ik zie ze graag!
4 praktische tips voor leidinggevenden bij emoties op de werkvloer

Bron: Ester de Vos - https://www.managementsite.nl/

Een regelmatige emotionele uitbarsting, of het nu een huilbui is of een boze sneer, leidt al snel tot een ongemakkelijke situatie. Zeker op de werkvloer. De meeste managers vinden het lastig om met emotionele medewerkers om te gaan. Vooral omdat de emoties van medewerkers van alles oproepen: ongemak, onzekerheid, irritatie... Kortom, emoties triggeren emoties en dat vinden we ongemakkelijk.
In mijn visie zijn al die emoties goud waard. Die van de ander en die van jezelf. Tenminste, als je er op de juiste manier mee omgaat. Aan de hand van een casus laat ik je zien hoe je meer resultaat haalt uit emotionele gesprekken doordat je je eigen emoties en het ongemak wat je erbij voelt bewust inzet.

De praktijk
Dorien begeleid ik al een tijd vanwege haar burn-out. Vandaag hebben we een gesprek met haar leidinggevende, een driegesprek. Dorien is zoals gewoonlijk ruim op tijd, ze heeft al even op mij staan wachten. Sinds haar burn-out is ze niet meer op het werk geweest en ze ziet op tegen het gesprek.
Even later zitten we met haar leidinggevende in een vergaderkamer. Hij is gelukkig erg betrokken bij Dorien en probeert haar op haar gemak te stellen. Dat helpt. Dorien ontspant en gaat iets meer achterover zitten; haar ademhaling wordt rustiger.
Dorien vertelt voorzichtig over hoe het met haar gaat en hoe moeilijk het voor haar is. Haar leidinggevende knikt en luistert. “Het ging echt niet goed met me. Ik wilde het niet toegeven, maar het was goed voor me om alles qua werk even los te laten. Ik voelde spanning bij elk mailtje dat ik binnenkreeg. Dat is niet goed. De werkdruk, alle vragen die ook in mijn weekend nog voorbijkwamen. Ik trok het niet meer. Inmiddels gaat het weer beter. Hoewel ik het nog wel heel moeilijk vind om hier vandaag weer te zijn. Ik ben bang dat ik in paniek raak als ik straks die werkdruk weer voel.”

Als Dorien haar emoties laat zien – haar ogen worden vochtig, je hoort de brok in haar stem – zie ik haar haar leidinggevende onrustig heen en weer wiebelen op zijn stoel, zichtbaar zoekend naar een passende reactie. “Misschien moeten we ook eens onderzoeken of je nog wel past in deze hectische cultuur waarin we werken”, oppert hij voorzichtig op vragende toon. Het gesprek valt even stil. Ik kijk naar Dorien. Haar spieren zijn aangespannen, ze ademt sneller, haar blik glijdt naar beneden. Ze geeft vage antwoorden als “ja, dat zou kunnen” en “misschien”. Haar leidinggevende herhaalt zijn vraag een aantal keer, benadrukt dat ze samen wel iets bedenken, probeert haar te overtuigen dat dit een goed idee is. Hij praat steeds meer. Kortom, de leidinggevende is hard aan het werk. Dorien trekt zich langzaam terug, wordt stiller en stiller.

Dorien en ik lopen na het gesprek samen het kantoor uit. “Zullen we nog even een rondje wandelen en het gesprek nabespreken?” vraag ik haar. Ze knikt, terwijl ze naar de grond kijkt. Praten lukt haar nog even niet. We wandelen eerst in stilte. De buitenlucht geeft haar weer ruimte om te ademen. Hierdoor kan ze ontspannen. Ze vertelt. “Ik zag zo op tegen het gesprek. Ik vond het spannend, maar dacht ook, het is ok. Ik vertel hoe het echt met mij gaat.

Toen Pieter vertelde dat ik misschien niet kan blijven werken hier, schrok ik daar echt van. De stress schoot direct terug in mijn lijf. Alsof alles in mij verlamde. Ik kreeg geen woord meer uit mijn strot. Ik heb niks meer gehoord van alle andere dingen die gezegd zijn. Terwijl ik me zo goed had voorbereid en ik tegenwoordig zoveel beter mijn emoties kan benoemen. Het lukte gewoon niet meer. ”

Wat gaat er mis?

Op een cruciaal moment in het gesprek weten Dorien en Pieter elkaar niet te vinden. Ze ervaren allebei verwarrende emoties en voelen zich hier ongemakkelijk bij. Ik geef je een kijkje in de processen die zich – in razend tempo, want zo gaat dat met gedachten en emoties – afspelen bij zowel Dorien als Pieter.

Dorien is door haar burn-out erg onzeker geworden. Het gesprek hebben we goed voorbereid. Ze mag zelf meer de leiding gaan pakken in de gesprekken op haar werk. Ze vindt het spannend, maar ze weet wat ze wil gaan vertellen.

Haar emoties laten zien vindt ze nog moeilijk, ze is bang dat Pieter haar niet serieus zal nemen. Of dat hij hierdoor denkt dat ze haar werk nooit meer zal kunnen oppakken. Eerlijk gezegd twijfelt ze zelf of ze nog wel terug wil naar haar oude baan. Dat wil ze gaan onderzoeken. Maar hoe en wat vindt ze nog heel spannend. Dit gesprek is voor haar een eerste stap om weer eens op het werk te zijn en vooral om Pieter te vertellen dat het beter met haar gaat.

Dat ze langzaam weer kunnen gaan praten over haar terugkeer. Wanneer ze vertelt over hoe het echt met haar gaat, voelt ze zich kwetsbaar. Ze wil nog niet te veel ingaan op haar idee voor andere functies of mogelijkheden. Op termijn – misschien in een volgend gesprek – wil ze gaan praten over hoe haar terugkeer eruit kan zien. Of er wellicht andere mogelijkheden zijn.

Wanneer Pieter oppert te onderzoeken of ze nog wel past in de hectische cultuur, gebeurt het volgende bij Dorien: Haar angst wordt werkelijkheid. “Zie je wel, hij wil mij niet terug. Hij denkt dat ik het werk niet aan kan. En nu ik hier open en eerlijk ben, is dat een bevestiging voor hem dat ik het werk niet aan kan. Maar wat moet ik dan?”. De angst overheerst, Dorien raakt in paniek gaat daardoor als het ware ‘op slot’. Haar lichaam is nog herstellende van de burn-out en deze angst geeft te veel spanning. Hierdoor blokkeert ze – de zogenaamde fight or flight modus gaat aan –. Ze kan niks meer opnemen, kan niet meer zeggen wat ze wil. Ze hoort hierdoor niet dat Pieter samen met haar mogelijkheden wil onderzoeken en dat het een vraag is, geen voldongen feit.

Pieter heeft – net als Dorien – geen fijn gevoel overgehouden aan het gesprek. Hij haalt een kop koffie en loopt het gesprek in gedachten nog eens na. Wat ging er nou mis in het gesprek? We begonnen zo goed, wat heb ik gemist of over het hoofd gezien? Ik vraag me echt af of Dorien wel gelukkig is in deze organisatie. Het lijkt mij een heel goed idee wanneer ze in een minder hectische omgeving gaat werken. Dat gun ik haar. Ik zie haar al tijden, ook voor haar burn-out, worstelen met de hectiek van het bedrijf. Ze kan hier toch niet gelukkig worden?

Durf te blunderen

De volgende dag zit het Pieter nog steeds niet lekker. Hij belt Dorien. “Dorien, ik heb het idee dat ik in ons gesprek gisteren heb geblunderd. We hadden volgens mij een goed gesprek, maar vervolgens leek jij dicht te klappen na mijn vraag of we niet eens andere mogelijkheden moeten onderzoeken. Wat deed ik verkeerd?

“Wat fijn dat je terugkomt op het gesprek Pieter. Ik zat er ook mee in mijn maag. Toen jij opperde dat ik ergens anders moest gaan werken, schoot ik direct in de stress. Waar moet ik dan werken? Wie zit er op mij te wachten? Ik werk al zo lang voor dit bedrijf. Wat heb ik verkeerd gedaan? Ik klapte geheel dicht door jouw opmerking.

Terwijl Dorien en Pieter hun gesprek vervolgen, krijgt Pieter helder wat er verkeerd ging. Hij is in een voor hem bekende valkuil getrapt. Hij wilde graag zo snel mogelijk tot een oplossing komen. Voor hem en voor haar. Hij schakelt echter te snel en houdt onvoldoende rekening met de emoties van Dorien. Een veel voorkomende valkuil van leidinggevenden – en overigens van vrijwel iedereen – als het om emoties gaat.

Bij Pieter speelt daarnaast het volgende:
Pieter heeft problemen met het opvullen van de afwezigheid van Dorien in het team en dat geeft hem stress. Wanneer ze afscheid nemen van elkaar kan hij iemand anders aannemen in zijn team.

De eigen emoties van Pieter spelen een rol in dit gesprek. Pieter heeft het met Dorien te doen, hij vindt het heel vervelend voor haar. Wanneer Dorien haar emoties laat zien, voelt hij zich hier ongemakkelijk bij. Vanuit zijn rol als leidinggevende voelt hij de verantwoordelijkheid het voor haar op te lossen als het te moeilijk wordt. Hij wil niet dat ze verdrietig is. Daar kan hij niet goed tegen.

Hij heeft ook niet echt geleerd hoe om te gaan met emoties. In zijn gezin waren emoties een taboe, daar werd niet over gepraat. Ook zijn stress over het invullen van haar functie speelt een rol. Hij maakt zich zorgen over zijn afdeling, ligt hier soms wakker van.

Pieter is zich niet bewust van alles wat hij voelt. Hij weet alleen dat hij zo snel mogelijk uit dat ongemakkelijke gevoel wil komen.

Drie maanden later
Wanneer Dorien en Pieter drie maanden later opnieuw met elkaar in gesprek gaan, worden de emoties niet gemeden – of in ieder geval minder dan in het eerste gesprek –. Hierdoor kunnen ze samen zoeken naar mogelijkheden. Het gesprek verloopt vlot en ze kunnen met een glimlach terugblikken op het vorige gesprek.

Emoties de ruimte geven vraagt moed en praktische vaardigheden
Vier tips

1. Durf te blunderen.

We maken allemaal fouten – zeker als het om emotionele kwesties gaat – en dat is helemaal niet erg. Sterker nog, van fouten kunnen we juist leren. En wanneer we emotioneel zijn, is het nou eenmaal moeilijk om rationeel te blijven. Wanneer het je tijdens een gesprek niet is gelukt, kom er dan op terug. Heb je het gevoel dat een gesprek niet goed verliep? Vraag wat je fout hebt gedaan en wat je een volgende keer anders kan doen. Zoals Pieter dat doet wanneer hij Dorien een dag na het gesprek belt.

2. Gebruik het lichaam.

We zijn zo gericht op de inhoud, terwijl juist het lichaam een heel grote rol speelt in de communicatie. Iets op je lever hebben, je gal spuwen, van je hart geen moordkuil maken. De uitspraken die emoties verbinden aan een orgaan of lichaamsdeel zijn talrijk. Niet voor niets. Emoties nestelen zich in ons lichaam. Maar we luisteren er nauwelijks naar. Wanneer we opmerken dat ons hart sneller gaat kloppen in een gesprek, kan dat een teken zijn dat je iets spannend vindt. Of dat je geïrriteerd raakt. Interessant dus! Check deze signalen bij jezelf.

Vooraf: Merk je spanning in je lichaam? Voel je je hart sneller kloppen? Misschien vind je het een spannend gesprek. Wat vind je spannend of lastig?

Tijdens: Merk je dat je je schouders aanspant? Of je kaken? Lichaamsdelen die we regelmatig aanspannen wanneer het spannend of emotioneel wordt. Hoe zit je? Achteroverleunend of op het puntje van je stoel? Wanneer je dit opmerkt kan je er bewust voor kiezen je schouders en kaken te ontspannen. Een keer goed uit te ademen. Of achterover te leunen op je stoel. Vanuit ontspanning kan je beter reageren op emotionele kwesties.

Achteraf: Hoe voel je je na het gesprek? Hoe is je ademhaling? Merk je ergens spanning op? Zit er een spreekwoordelijke knoop in je maag? Misschien een teken dat je iets hebt laten liggen in het gesprek.

Ook de fysieke signalen van de ander kunnen tekenen zijn dat iemand zich ongemakkelijk voelt, of emotioneel wordt. Gaat iemand wiebelen op zijn stoel, kijkt iemand weg, zie je hoe iemand zijn schouders optrekt? Vaak tekenen dat iemand zich ongemakkelijk voelt, of emotioneel wordt. Benoem wat je ziet of voelt. Zoals: “ik zie dat je wat onrustig heen en weer beweegt op de stoel, voel je je ongemakkelijk?”

3. Durf stiltes te laten vallen.

Luister naar wat iemand te zeggen heeft. Stel verhelderende vragen: “Wat vind je er spannend aan om dit te vertellen?” Vermijd veroordelende vragen als: “Goh, waarom ben je zo onzeker?”

4.

Onderzoek je eigen oordeel over emoties.

Wat vind je van emoties? Wat heb je meegekregen over emoties? Hoe ga je om met je eigen emoties? Wanneer ik me niet bewust ben van mijn emoties, kan ik er ook geen invloed op uitoefenen. Zo wordt mijn gedrag onbewust door mijn emoties beïnvloedt. Wanneer ik emoties zie als een interessante bron van informatie, raak ik nieuwsgierig. Wil ik mijn emoties onderzoeken. Wat hebben ze mij te vertellen? Wat kan ik ervan leren? Zo maak ik mijn emoties bewust. En door bewust te worden van onze emoties, kunnen we sturen op ons gedrag en handelen.

Zoals in het voorbeeld van Dorien en Pieter. Wanneer Pieter van zichzelf weet dat hij het moeilijk vindt als iemand verdrietig is, kan hij hier bewust op reageren. Dan kan hij bijvoorbeeld in het gesprek zeggen dat hij het vervelend voor haar vindt dat ze verdrietig is. Humor kan ook helpen door op luchtige wijze te zeggen dat het niet je sterkste punt is om ermee om te gaan.

Tot slot, nog enkele weetjes over emoties

Wist je dat:
Wanneer we emoties onderdrukken en niet uiten dit gevolgen heeft voor onze gezondheid? Het niet uiten van emoties kan leiden tot lichte klachten als hoofdpijn en concentratieproblemen en tot zware klachten als slapeloosheid en migraineaanvallen. Als klachten lang aanhouden, is het gevolg vaak een burn-out en uitval. Dan zien we de huilbuien toenemen en korte lontjes heviger worden. Dorien had al ruim voordat ze burn-out raakte last van vermoeidheid en zware hoofdpijn. Daar een gesprek over aangaan voordat het erger wordt is dus raadzaam.

Emotionele zaken een rijkdom zijn als je weet hoe met emoties om te gaan? Het zijn belangrijke drijfveren in ons leven, zoals bijvoorbeeld bij sport, dans en muziek. Gepassioneerd bezig zijn geeft energie; het raakt ons en zet ons in beweging. En dat willen we toch ook op de werkvloer, gepassioneerde mensen.

Kortom, laat de emoties toe, zowel je eigen als die van anderen. Het is misschien even wennen, je voelt je ongemakkelijk. Maar ongemakkelijk zijn kan veel opleveren. Buiten onze comfortzone kunnen we immers groeien en leren.

Ester Vos, auteur van Vliegen zonder te zweven. De reisgids waarmee je de sprong maakt van denken naar voelen.
https://www.vositivity.nl